
Technologie- und Innovationsmanagement

Working Paper / Arbeitspapier

**Die späten Innovationsphasen - Zur Bedeutung
der Zusammenarbeit zwischen zentralem und lokalem
Produktmanagement**

Ergebnisse einer Untersuchung in der Konsumgüterindustrie

Antje Baumgarten and Cornelius Herstatt

Februar 2005
Arbeitspapier Nr. 31



Technische Universität Hamburg-Harburg

Schwarzenbergstr. 95, D-21073 Hamburg-Harburg
Tel.: +49 (0)40 42878-3777; Fax: +49 (0)40 42878-2867

Die Zusammenarbeit mit dem lokalen Produktmanagement bei der internationalen Markteinführung von neuen Produkten

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der Konsumgüterindustrie

Antje Baumgarten/Cornelius Herstatt

Die Zusammenarbeit mit dem lokalen Produktmanagement bei der internationalen Markteinführung von neuen Produkten

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der Konsumgüterindustrie

1. Einführung

2. Organisationsformen der internationalen Markteinführung

3. Untersuchung – Ziel und Methodik

4. Befunde der empirischen Untersuchung

4.1 Wer initiiert und steuert die internationale Markteinführung?

4.2 Wann und wie findet eine Zusammenarbeit mit dem lokalen Produktmanagement statt?

4.3 Wie wird die Zusammenarbeit durch das lokale Produktmanagement beurteilt?

5. Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerung

Zusammenfassung/Summary

Anmerkungen

1. Einführung

Die internationale Markteinführung von neuen Produkten stellt Unternehmen vor eine besondere Herausforderung. Zur Nutzung von Kostenvorteilen wollen sie einerseits neue Produkte zentral entwickeln und in möglichst vielen Märkten standardisiert einführen; andererseits müssen sie lokale und unter Umständen sehr heterogene Anforderungen bei der Produktentwicklung und –einführung berücksichtigen.

Die Initiierung und Steuerung der internationalen Markteinführung von neuen Produkten erfolgt meist durch eine zentrale organisatorische Einheit, z.B. durch das globale Produktmanagement. Procter und Gamble hat bspw. im Zuge einer konsequenten globalen Ausrichtung Entwicklungs- und Marketingkompetenzen zentralisiert und seit 1999 mehr als 1000 Mitarbeiter aus verschiedenen Niederlassungen in das Headquarter für Europa, Mittelasien und Afrika in Genf transferiert.¹

Tochtergesellschaften werden erst „irgendwann später“ in den Prozess der Markteinführung einbezogen, spätestens wenn sie das Produkt in ihrem lokalen Markt einführen sollen. Dieses Vorgehen führt in der Praxis oft zu Problemen. Zum einen muss die für die internationale Markteinführung verantwortliche zentrale organisatorische Einheit die unterschiedlichen Bedürfnisse, Kulturen, Sprachen und Gewohnheiten der Konsumenten in den einzelnen Ländern und Regionen berücksichtigen. Das Wissen hierzu liegt aber in der Regel bei den Tochtergesellschaften und der Transfer dieses Wissen funktioniert selten reibungslos. Beispiele von Produkten, die gescheitert sind, weil die lokalen Gegebenheiten nicht beachtet wurden, belegen dies.² Zu Koordinations- und Abstimmungsproblemen treten Akzeptanzprobleme. Das „not-invented-here“ Problem tritt auf und den Klagen der Manager in den zentralen Einheiten („Ich kann nicht jeden fragen!“) steht oft die Resignation der Manager in den Tochtergesellschaften gegenüber („Mich hat keiner gefragt!“).

In dem vorliegenden Beitrag betrachten wir diese Thematik genauer. Dabei greifen wir zunächst am Beispiel der Konsumgüterindustrie die Frage auf, wie die internationale Markteinführung heute organisiert wird. Ferner betrachten wir die Zusammenarbeit zwischen zentralen und lokalen Einheiten aus der Sicht der beteiligten Personen. Hierzu wurde eine empirische Untersuchung mittels standardisierter Befragung durchgeführt. Die Befunde werden im letzten Kapitel zusammengefasst und im Hinblick auf weitergehende Forschung diskutiert.

2. Organisationsformen der internationalen Markteinführung

Die Durchführung einer internationalen Markteinführung ist eine komplexe Aufgabe, die nicht von einer organisatorischen Einheit allein bewältigt werden kann. Deshalb kommt es zu einer Arbeitsteilung, bei der die Aufgaben und Entscheidungskompetenzen zwischen zentralen und dezentralen, lokalen organisatorischen Einheiten aufgeteilt werden muss. Hierdurch entstehen Koordinationsbedarf und latente Konflikte zwischen zentralen und dezentralen Einheiten.

In der Konsumgüterindustrie gehört die Markteinführung von neuen Produkten in der Regel in den Aufgabenbereich des Produktmanagement.³ Der Produktmanager ist der „Pate“ des neuen Produktes. Er übernimmt alle Planungs-, Koordinations- und Kontrolltätigkeiten für das neue Produkt, begleitet und fördert es aktiv vom Beginn der Entwicklung bis zur erfolgreichen Durchsetzung im Markt.⁴ Auf lokaler Ebene liegt die Markteinführung von neuen Produkten damit im Aufgabenbereich des lokalen Produktmanagements. Ein typischer Ansatz einer Arbeitsteilung ist es die strategischen Planungsaufgaben und Entscheidungskompetenzen einer zentralen Einheit zu übertragen und das lokale Produktmanagement mit der Umsetzung im jeweiligen lokalen Markt zu betrauen. Bei Unilever ist z.B. der Bereich „Innovation Center Home & Personal Care Europe“ für die Markenentwicklung Europa zuständig, d.h. er soll basierend auf überregional relevanten Konsumentenbedürfnissen möglichst homogene Positionierungen und Produkte entwickeln. Die Lever Faberge Deutschland als deutsche Tochtergesellschaft ist hingegen für die lokale Implementierung und das lokale Umsatzergebnis verantwortlich.⁵

Die Verantwortung für das neue Produkt liegt damit am Anfang des Markteinführungsprozesses typischerweise bei der Zentrale und geht erst zu einem späteren Zeitpunkt auf das jeweilige *lokale Produktmanagement* in den Tochtergesellschaften über. Als zentrale organisatorische Einheit kommen drei mögliche Organisationsformen in Betracht:

- ein *zentrales Produktmanagement*; d.h. eine organisatorische Einheit, welche die regionale oder globale Marketingfunktion wahrnimmt und als Teil dieser Aufgabe die internationale Markteinführung für neue Produkte initiiert und steuert.
- eine *Innovationsabteilung*; d.h. eine organisatorische Einheit, welche losgelöst von den bestehenden Strukturen des Unternehmens gebildet wird und sich dediziert um die Markteinführung von neuen Produkten kümmert.

- ein *Lead Country*; d.h. eine Tochtergesellschaft, welche für eine bestimmte internationale Markteinführung ausgewählt wird und diese länderübergreifend durchführt.

Die Aufgaben des *zentralen Produktmanagements* sind analog zu den Aufgaben des lokalen. Es nimmt diese Aufgaben aber nicht nur für ein Land, sondern für eine bestimmte Region oder sogar global wahr. Oft wird es mit der grundsätzlichen Entwicklung des neuen Produktes, also der Analyse des Marktes und der zentralen Planung der Markteinführungsaktivitäten betraut.⁶ Schließlich muss es die Implementierung in den jeweiligen lokalen Märkten gewährleisten.⁷ Der Vorteil dieser Organisationsform liegt in der intrafunktionalen Koordination: Entweder hat das zentrale Produktmanagement ein direktes Weisungsrecht an das lokale oder es arbeitet durch „Überzeugung“. Beides dürfte keine großen Probleme aufwerfen, da keine funktionalen Barrieren überwunden werden müssen. Diese Form der Organisation weist aber auch eine Reihe von Nachteilen auf: Bei zu starker Zentralisierung der Kompetenzen besteht die Gefahr, dass ein Konzept für die Markteinführung entwickelt wird, welches nicht den Bedürfnissen der lokalen Märkte entspricht und quasi ein „künstliches globales Produkt“ kreiert wird.⁸ Bei mangelnder Beteiligung des lokalen Produktmanagements kann es außerdem zu „not-invented-here“ Problemen kommen. Sowohl das lokale, als auch das zentrale Produktmanagement müssen sich neben der Markteinführung von neuen Produkten primär um die bestehenden Produkte kümmern. Oft werden sie deshalb in hohem Maße vom Tagesgeschäft absorbiert und die Markteinführung von neuen Produkten wird, vor allem wenn sie sich noch in einer frühen Phase befindet, oft vernachlässigt. Außerdem beträgt die durchschnittliche Verweildauer im Produktmanagement erfahrungsgemäß nur 1,5 – 2 Jahre. Internationale Markteinführungen benötigen aber oft einen längeren Zeitraum. Damit ist die Kontinuität in der Betreuung nur selten gewährleistet.⁹ Aus diesen Gründen wird alternativ in der Praxis auch eine zentrale organisatorische Einheit gebildet, die sich losgelöst vom Tagesgeschäft und bestehenden Strukturen primär um die Entwicklung und Markteinführung von neuen Produkten kümmern soll (*Innovationsabteilung*¹⁰). Ein Extremfall bilden hierbei so genannte „skunkworks“, kleine Einheiten, die räumlich und rechtlich vom Unternehmen getrennt sind. GlaxoSmithKline hat z.B. mit „thefuturesgroup“ eine völlig eigenständige Einheit gegründet, die sich ausschließlich mit der Entwicklung von neuen Produkten für den Getränkemarkt befasst.¹¹

Der Vorteil einer separaten Innovationsabteilung liegt vor allem in der Löslösung von bürokratischen Strukturen und der Fokussierung auf das neue Produkt. Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, neue Produkte mit einem hohen Innovationsgrad hervorzubringen,

denn die Kräfte werden konzentriert, die Verantwortung klar zugewiesen und das notwendige Spezialwissen gebündelt. Die Loslösung vom Rest des Unternehmens kann aber auch von Nachteil sein. Zunächst ist die Etablierung einer separaten Einheit mit zusätzlichen Kosten verbunden. Die Separierung vom Tagesgeschäft kann weiterhin dazu führen, dass neue Produkte entwickelt werden, welche nicht zum Unternehmen und dessen Marken passen und deshalb nicht umgesetzt werden können. Gleichzeitig gestaltet sich aufgrund der Separierung die Zusammenarbeit mit den anderen Einheiten oft schwierig. Die Mitglieder der Innovationsabteilung müssen andere Einheiten (z.B. die Produktion) und das lokale Produktmanagement zur Zusammenarbeit überzeugen und die von ihnen entwickelten neuen Produkte zunächst an den Rest des Unternehmens „verkaufen“.¹²

Die Grundidee des *Lead Country* besteht darin, dass die Entscheidungsbefugnisse für einen bestimmten Kompetenzbereich von der Zentrale auf eine ausgewählte Tochtergesellschaft übertragen werden. Diese übernimmt dann alle Koordinationsaufgaben für das neue Produkt und zwar nicht nur in ihrem Markt, sondern länderübergreifend oder global. Hierzu gehören insbesondere alle Markteinführungsaktivitäten.¹³ Organisatorisch bedeutet dies, dass der lokale Produktmanager im Lead Country „zentral“ die internationale Markteinführung koordiniert. Ob und welche Tochtergesellschaft zu einem Lead Country wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab, z.B. den vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen, der Nähe zu Entwicklungs- und Produktionsanlagen sowie der Vorreiterrolle des Marktes in Bezug auf das neue Produkt.¹⁴

Der Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, dass die vorhandenen produktspezifischen Kompetenzen der jeweiligen Tochtergesellschaften optimal ausgenutzt werden. Gleichzeitig besteht eine größere Marktverbundenheit als in der Zentrale, wodurch die Bedürfnisse der Konsumenten besser analysiert und berücksichtigt werden können. Zudem hat grundsätzlich jedes Land die Möglichkeit, eine Lead Country Funktion zu übernehmen. Damit wird einer zu hohen Machtkonzentration in der Zentrale entgegengewirkt und eine positive Motivation beim Management des Lead Country erreicht. Durch die dem lokalen Produktmanager des Lead Country übertragene Führungskompetenz für „sein“ Produkt erhält er einen hohen Grad an Entscheidungsbeteiligung und erfährt eine hohe Anerkennung seiner Kompetenz. Da sich das Lead Country und die anderen lokalen Märkte auf der gleichen organisatorischen Ebene befinden, wird auch die Akzeptanz des neuen Produktes in den anderen lokalen Märkten erhöht. Hingegen resultiert aus der hohen Marktorientierung und der großen Nähe zum jeweiligen Markt die Gefahr einer zu starken Ausrichtung auf die Besonderheiten dieses

Marktes. Diese Gefahr wird durch die Zentralisierung von Entscheidungen im Lead Country noch verstärkt. Zwar können so Entscheidungen schnell getroffen werden, diese werden aber die Anforderungen der anderen Ländermärkte nur insoweit berücksichtigen, wie sie dem Erfolg des Lead Country nicht entgegenstehen. Nicht zu vernachlässigen ist auch die Doppelverantwortung, in der die lokalen Produktmanager eines Lead Countries stehen. Sie sind jetzt nicht nur für das Tagesgeschäft in ihrem Markt zuständig, sondern auch für die strategische Führung des Produktbereiches für das Unternehmen. Dieser Doppelverantwortung können sie nur nachkommen, wenn sie neben den Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen auch mit den notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet werden.¹⁵

Welche der oben beschriebenen Organisationsformen auch gewählt wird, die Markteinführungsaktivitäten und Entscheidungen müssen jeweils zwischen der zentralen organisatorischen Einheit und dem lokalen Produktmanagement aufgeteilt werden. Diese Arbeitsteilung führt jedoch in der Praxis oft zu einem Koordinationsproblem. Alle beteiligten Einheiten müssen wechselseitig abgestimmt werden und ausreichende Informationen, sowohl über ihre Rolle im Prozess, als auch über die von ihnen zu erbringenden Aufgaben erhalten, um zielgerichtete Entscheidungen treffen zu können. Gleichzeitig müssen sie motiviert sein, die von ihnen erwarteten Leistungen zu erbringen; neben dem Koordinationsproblem entsteht auch ein Motivationsproblem.¹⁶ Beide sind jedoch eng miteinander verknüpft. Moenart u.a. zeigten z.B. bei einer Analyse von 4 internationalen Markteinführungen, dass eine mangelnde Kommunikation mit den Tochtergesellschaften zu Beginn des Markteinführungsprozesses deren Motivation bei der späteren Mitwirkung einschränkt. Es gilt „no involvement, no commitment“.¹⁷ Je mehr Tochtergesellschaften aber an der internationalen Markteinführung beteiligt sind, umso größer wird das Koordinations- und Motivationsproblem, da mit jeder zusätzlichen Einheit das Kommunikationsnetzwerk komplexer und durch die unterschiedlichen Sprachen und Kulturen schwieriger wird. Lach et al. schlagen deshalb die Bildung eines Kernteams vor. Die zentrale organisatorische Einheit überträgt dabei Teilaufgaben an ausgewählte lokale Produktmanager und bildet mit ihnen ein Team. Dadurch gelingt, es die Tochtergesellschaften frühzeitig „ins Boot zu holen“ und besser zu integrieren.¹⁸ Außerdem sind die Sozialisation aller Beteiligten durch eine gemeinsame Unternehmenskultur und – sprache, ein häufiger persönlicher Kontakt, sowie der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien unerlässliche Instrumente zur Deckung des Koordinations- und Motivationsbedarfs.¹⁹

3. Untersuchung – Zielsetzung und Vorgehen

Um die organisatorische Praxis der internationalen Markteinführung und die Zusammenarbeit zwischen zentralen organisatorischen Einheiten und lokalen Produktmanagement zu erfassen, wurde eine schriftliche Befragung bei Tochtergesellschaften internationaler Konsumgüterhersteller in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Folgende Kriterien wurden für die Auswahl der Unternehmen angewendet:

- Tochtergesellschaften von internationalen Unternehmen, welche Verbrauchsgüter herstellen,
- einen Umsatz von mindestens 50 Mio. € und
- mindestens 3 Tochtergesellschaften haben.

Außerdem mussten die Tochtergesellschaften an internationalen Markteinführungen beteiligt sein und über ein eigenes lokales Produktmanagement verfügen. Zur Identifikation wurde eine Recherche in den Firmendatenbanken Hoppenstedt und Kompass sowie in den Mitgliederverzeichnissen der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing, des Verbandes der Vertriebsfirmen kosmetischer Erzeugnisse und Promarca durchgeführt. Die Recherche ergab eine Grundgesamtheit von 211 Tochtergesellschaften. Durch telefonische Umfragen bei allen Tochtergesellschaften wurde der jeweilige Marketingleiter identifiziert und angeschrieben. An diese wurden je 3 Fragebögen mit der Bitte um Weiterleitung an die einzelnen lokalen Produktmanager versandt. Diese sollten zur Beantwortung der Fragen die letzte internationale Markteinführung auswählen, an der sie beteiligt waren, welche aber von einer zentralen organisatorischen Einheit initiiert und gesteuert wurde. Von den 211 angeschriebenen Tochtergesellschaften haben 51 insgesamt 66 ausgefüllte Fragebögen zurückgesandt (einige beantworteten mehr als einen Fragebogen). Dies entspricht einer Rücklaufquote von 24%.

4. Befunde der Untersuchung

4.1 Wer initiiert und steuert die internationale Markteinführung?

Entsprechend der in Abb. 1 dargestellten Ergebnisse wird deutlich, dass internationale Markteinführungen bei den befragten Unternehmen primär vom zentralen Produktmanagement initiiert und gesteuert werden: Bei 61% der untersuchten Innovationen waren entweder das europäische oder sogar das globale Produktmanagement zuständig. Innovationsabteilungen spielen im Vergleich dazu eine untergeordnete Rolle, denn diese

waren in nur 6% der Fälle für die Initiierung und Steuerung der internationalen Markteinführung verantwortlich. Nur in 3% der Fälle war eine andere als die vorgegebene Organisationsform zuständig. Hierbei handelte es sich ausschließlich um die Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Ein Lead Country hatte bei 12% der untersuchten Markteinführungen die Verantwortung übernommen. Auffällig ist der mit 18% hohe Anteil von internationalen Markteinführungen, bei denen mehrere Abteilungen beteiligt waren.

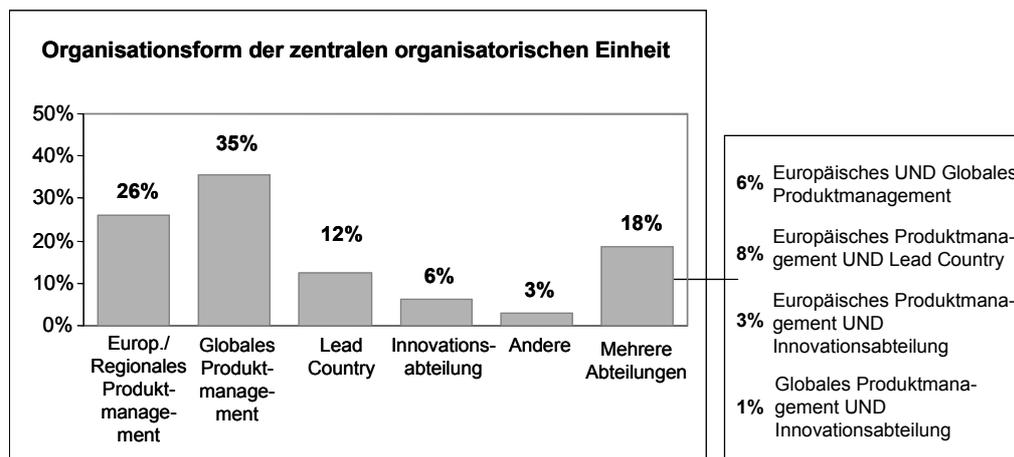


Abbildung 1: Organisationsform der zentralen organisatorischen Einheit (n=66)

Weiterhin wurde untersucht, in welchem Land die für diese Markteinführung verantwortliche zentrale organisatorische Einheit ihren Sitz hatte. Wie in Abb. 2 dargestellt war in 29,7% der Fälle dieser Sitz in Deutschland. Dies bedeutet, dass bei internationalen Markteinführungen im deutschsprachigen Raum diese vor allem von Deutschland aus gesteuert werden, vermutlich weil viele Unternehmen ihren Hauptsitz in Deutschland haben. Hinzukommt, dass für diese Unternehmen Deutschland der größte Absatzmarkt ist. Neben Deutschland dominieren Großbritannien und Frankreich beim Sitz der zentralen organisatorischen Einheit. Insgesamt werden damit mehr als 50% der untersuchten internationalen Markteinführungen aus einem der 3 größten europäischen Märkte heraus gesteuert. Der Grund liegt vermutlich darin, dass die europäische Zentrale des jeweiligen Unternehmens in einem der 3 größten lokalen Märkte angesiedelt ist. Bei 15,7% der Fälle hatte die zentrale organisatorische Einheit ihren Sitz in Übersee, primär in den USA und damit relativ weit von den lokalen Märkten entfernt. Auffällig ist auch die mit 14% hohe Anzahl von Markteinführungen, bei denen die zentrale organisatorische Einheit über mehrere Länder verteilt war. Dies ist auf das bereits beschriebene Zusammenspiel mehrerer Organisationsformen, wie z.B. dem globalen mit dem europäischen Produktmanagement zurückzuführen. Bei dieser Konstellation werden zwar die verschiedenen kulturellen und lokalen Bedürfnisse bei der internationalen Markteinführung

vermutlich besser berücksichtigt, gleichzeitig wird durch die geografische und kulturelle Distanz die Zusammenarbeit bereits innerhalb dieser zentralen Einheit erschwert.

Sitz der zentralen organisatorischen Einheit	Anteil
Deutschland	29,7%
Großbritannien	10,9%
Frankreich	14,1%
Schweiz	4,7%
Dänemark	3,1%
Belgien	3,1%
Spanien	1,6%
Italien	3,1%
USA	9,4%
Kanada	1,6%
Japan	4,7%
Mehrere Länder	14,0%

Abbildung 2: Sitz der zentralen organisatorischen Einheit (n=66)

4.1 Wann und wie findet eine Zusammenarbeit mit dem lokalen Produktmanagement statt?

Wenn man die Zusammenarbeit zwischen der zentralen organisatorischen Einheit und dem lokalen Produktmanagement näher betrachten will, so stellt sich zunächst die Frage, wann eine Zusammenarbeit überhaupt stattfindet. Dazu wurden die lokalen Produktmanager für alle einzelnen Aktivitäten des Markteinführungsprozesses befragt. Wie in Abb. 3 dargestellt, lässt sich kein grundlegendes Schema der Zusammenarbeit feststellen. Bei der Mehrzahl der Aktivitäten findet bei ungefähr der Hälfte der betrachteten Markteinführungen eine Zusammenarbeit statt. Bei der Festlegung des Einführungs-Zeitpunktes findet eine Zusammenarbeit etwas häufiger statt, vermutlich weil jedes Land diesen selbst bestimmen darf, aber gleichzeitig zentrale Vorgaben gemacht werden und es deshalb eines intensiven Abstimmungsprozesses bedarf. Auch bei der Messung der Entwicklung des neuen Produktes erfolgt eine Zusammenarbeit etwas häufiger, da diese Messung vermutlich lokal erfolgt, aber eine Rückmeldung an die zentrale Einheit erfolgen muss. Weiterhin ist zu sehen, dass bei der Definition der Distributionsstrategie und der Übergabe an den Außendienst eher seltener eine Zusammenarbeit stattfindet. Es ist anzunehmen, dass diese Aktivitäten primär lokal durchgeführt werden, also der Vertrieb des Produktes komplett bei den lokalen Märkten liegt.

Dies hat den Vorteil, das hier das Wissen um die lokalen Marktbesonderheiten umfassend einfließen kann, es birgt aber auch die Gefahr, dass die „eigentlich Verantwortlichen“, nämlich die zentrale organisatorische Einheit, bei diesen entscheidenden Aktivitäten für das neue Produkt nicht mehr beteiligt sind. Ihnen fehlen damit wichtige Erfahrungen, die vielleicht für die erfolgreiche Durchführung der nächsten internationalen Markteinführung entscheidend sein können. Beim lokalen Produktmanagement kann hingegen schnell das Gefühl des „Alleingelassenseins“ aufkommen, vor allem wenn Probleme auftreten.

Wie wird die Zusammenarbeit mit der zentralen organisatorischen Einheit aber beurteilt? Dazu sollte für jede Aktivität der Markteinführung die Intensität und die Qualität der Zusammenarbeit beurteilt werden. In der Phase der Analyse ist die Intensität der Zusammenarbeit tendenziell geringer. In der Phase der Implementierung ist sie intensiver, obwohl man gerade hier vermuten würde, dass sich die zentrale organisatorische Einheit nach der Übergabe an das lokale Produktmanagement eher „zurückzieht“. Die Beschreibung der Qualität fällt ähnlich aus, wenn auch auf einem leicht höheren Niveau. Sie wird generell als mittel bis gut eingeschätzt. Auffällig ist auch hier, dass vor allem in der Phase der Implementierung die Beurteilung der Qualität der Zusammenarbeit positiv abweicht und eher als gut bezeichnet wird, vermutlich weil nicht wie angenommen das neue Produkt „einfach übergeben“ wird, sondern durch die zentrale organisatorische Einheit eine intensive Übergabe und Betreuung stattfindet. Mit Ausnahme der Definition des Markennamens, des Sortimentes und der Distributionsstrategie konnte bei der Bewertung der Intensität und der Qualität der Zusammenarbeit eine signifikante Korrelation festgestellt werden. Vermutlich wird von dem lokalen Produktmanagement die Zusammenarbeit als hochwertig beurteilt, wenn sie intensiv war.

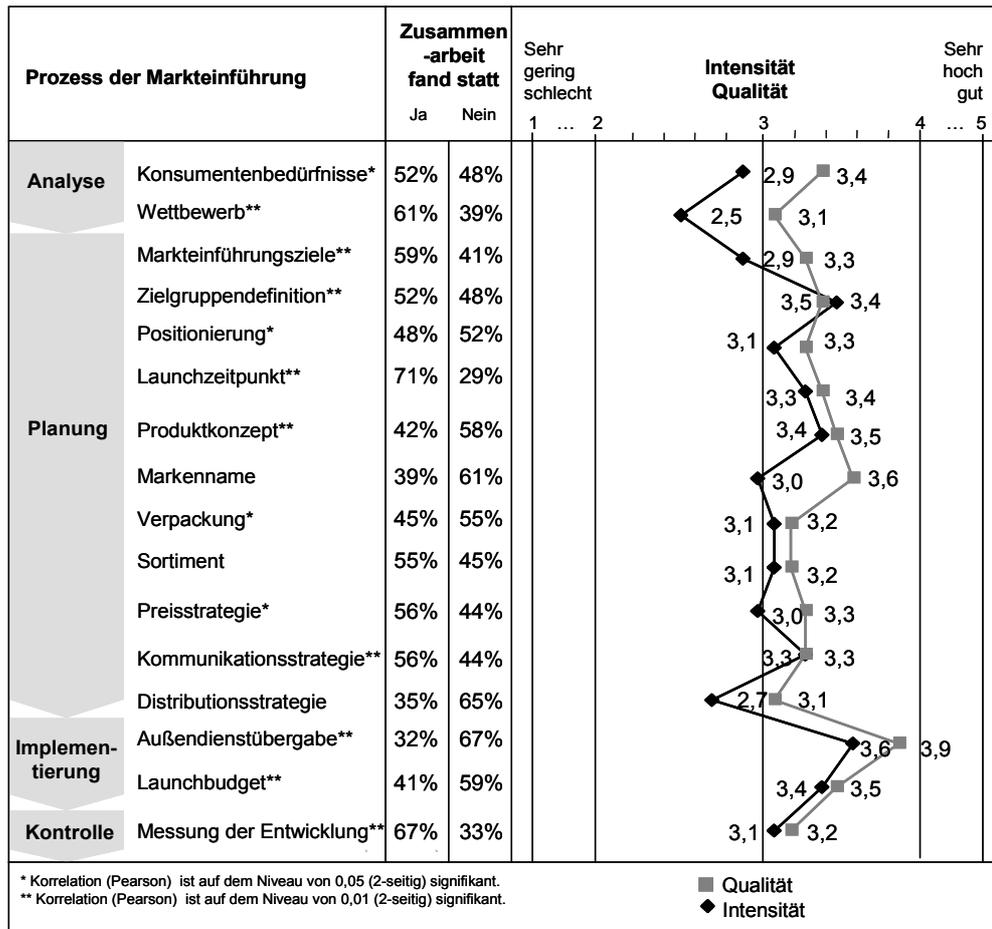


Abbildung 3: Zusammenarbeit bei den Aktivitäten der Markteinführung (N=66)

4.3 Wie wird die Zusammenarbeit durch das lokale Produktmanagement beurteilt?

Weiterhin sollte der Aufwand an Kosten und Zeit für die Zusammenarbeit beurteilt werden, da eine intensive Zusammenarbeit häufig nur durch intensive Kontakte (z.B. durch persönliche Treffen, Telefonkonferenzen oder E-Mail Austausch) erreicht werden kann. Der Aufwand bemessen an Kosten wird tendenziell geringer als der Aufwand an Zeit beurteilt: 52% der Befragten beurteilen ihn als angemessen, 27% stufen ihn sogar als sehr gering ein. Der Aufwand an Zeit wurde hingegen von 42% als angemessen beurteilt, 35% der Befragten schätzten ihn jedoch als hoch bis sehr hoch ein (siehe Abb.4).

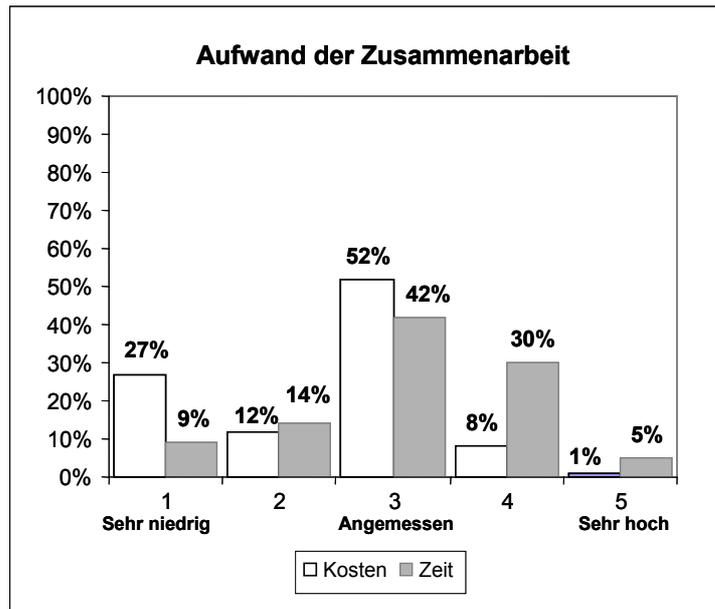


Abbildung 4: Beurteilung des Aufwandes für die Zusammenarbeit (N=66)

Neben der eher quantitativen Beurteilung der Zusammenarbeit anhand von Zeit und Kosten, sollte die Zusammenarbeit außerdem durch qualitative Aussagen beurteilt werden (siehe Abb.5). Diese Beurteilung fällt generell positiv aus: Das gemeinsame Ziel der Zusammenarbeit stand bei der Mehrzahl der untersuchten Markteinführungen im Vordergrund. Die Zusammenarbeit hat aus Sicht des lokalen Produktmanagements auch überwiegend Spaß gemacht und der Informationstransfer wurde im Durchschnitt noch positiv beurteilt. Allerdings fühlten sich 37% der Befragten nicht oder überhaupt nicht informiert. Negativ wurde die angemessene Berücksichtigung lokaler Besonderheiten eingeschätzt; dies bestätigt eine generelle Schwierigkeit von standardisierten und zentralisierten Markteinführungen, die lokale Besonderheiten ausreichend zu berücksichtigen.

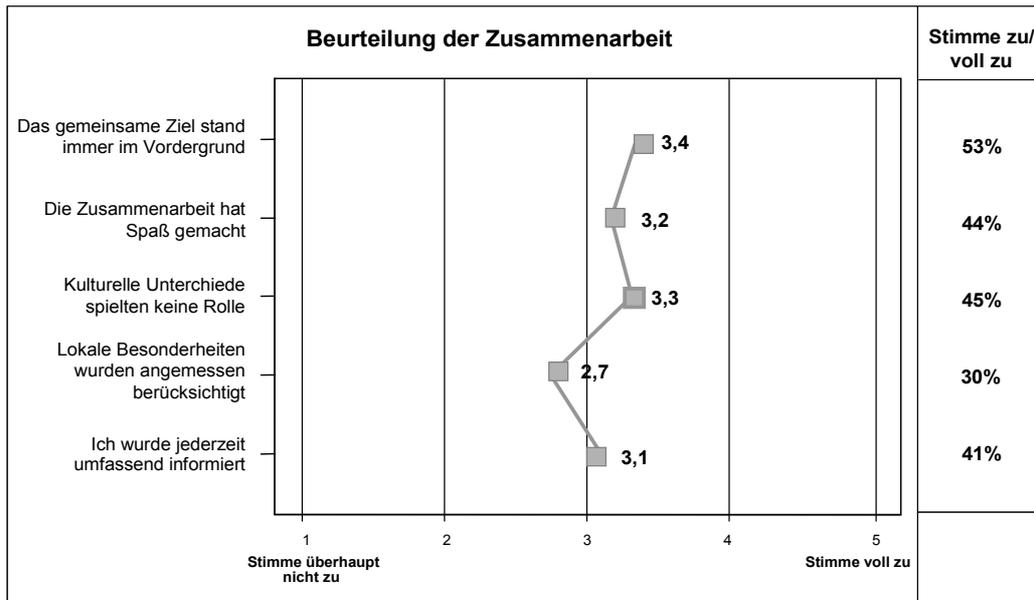


Abbildung 5: Beurteilung der Zusammenarbeit durch qualitative Aussagen (N=66)

5. Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerung

Die Untersuchungsergebnisse zeigten, dass internationale Markteinführungen in der Konsumgüterindustrie primär in der Verantwortung des zentralen Produktmanagements liegen. Sie werden zentral von einem europäischen oder global verantwortlichen Produktmanagement initiiert und gesteuert sowie in Zusammenarbeit mit dem lokalen Produktmanagement durchgeführt. Oft werden aber auch verschiedene zentrale organisatorische Einheiten gemeinsam mit der internationalen Markteinführung betraut.

In der vorliegenden Untersuchung konnte nicht festgestellt werden, dass eine Markteinführung (zunächst) ohne Beteiligung des lokalen Produktmanagements durchgeführt wird bzw. dieses erst später in der Phase der Implementierung mit einbezogen wird. Es konnte aber auch keine durchgängige Zusammenarbeit über alle Phasen der Markteinführung gezeigt werden. Dies spricht dafür, dass unterschiedliche Modelle der Zusammenarbeit effizient sein können. Hierbei spielen Einflussfaktoren wie z.B. der Innovationsgrad des Produktes, lokalen Marktgegebenheiten oder Strukturen des Unternehmens eine Rolle.

Eine durchgängige Zusammenarbeit, bei welcher die zentrale organisatorische Einheit bei allen Aktivitäten mit den Tochtergesellschaften zusammenarbeitet, scheint dann geboten, wenn die lokalen Bedürfnisse heterogen sind und das lokale Produktmanagement sowohl über erforderliche Fähigkeiten wie Ressourcen verfügt. Bei hohem Innovationsgrad des neuen Produktes kann es hingegen effizienter sein, dass die zentrale organisatorische Einheit in der

Phase der Analyse und der strategischen Planung zunächst auf eine Zusammenarbeit verzichtet und sich ganz auf die Entwicklung eines „diskussionsfähigen Prototypen“ konzentriert. Liegt dieser vor, sollten die Tochtergesellschaften einbezogen werden, um das Marktpotenzial besser abschätzen und mögliche lokale Bedürfnisse bei der Finalisierung des neuen Produkts berücksichtigen zu können.

Eine durchgängige Zusammenarbeit ist ferner dann nicht erforderlich, wenn sich die lokalen Bedürfnisse in den jeweiligen Regionen kaum unterscheiden, Tochtergesellschaften über keine Ressourcen verfügen oder in sehr kleinen Absatzmärkten operieren, in denen es nur einen lokalen Produktmanager gibt, der für das gesamte Produkt- und Markenportfolio des Unternehmens zuständig ist.

Die Einschätzung der Zusammenarbeit bei den Aktivitäten der Markteinführung fiel in der vorliegenden Untersuchung insgesamt befriedigend aus und der mit ihr verbundene Aufwand wurde als angemessen betrachtet. Wir vermuten, dass diese positive Einschätzung aber mit der geringen kulturell-geografische Distanz im untersuchten Sample zusammenhängt.

Zusammenfassung/Summary

Die vorliegende Untersuchung betrachtet die Zusammenarbeit mit dem lokalen Produktmanagement bei der internationalen Markteinführung von neuen Produkten. Ausgehend von der Feststellung, dass die internationale Markteinführung von neuen Produkten zunehmend standardisiert und zentralisiert durchgeführt wird, wurde im Rahmen einer empirischen Untersuchung die Zusammenarbeit bei internationalen Markteinführungen in der Konsumgüterindustrie aus Sicht der Tochtergesellschaften untersucht. Dabei konnte gezeigt werden, dass die Initiierung und Steuerung der Markteinführung vor allem beim globalen sowie regionalen Produktmanagement liegt. Innovationsabteilungen und Lead Countries spielen eine untergeordnete Rolle. Trotz der in der Literatur beschriebenen Schnittstellen-, Akzeptanz- und Motivationsprobleme wird die Zusammenarbeit mit den zentralen Einheiten aus Sicht des lokalen Produktmanagement als tendenziell positiv beurteilt. Verbesserungspotentiale werden in einer besseren Information des lokalen Produktmanagements und einer stärkeren Berücksichtigung der lokalen Besonderheiten gesehen.

Our research describes the cooperation between central organizational units and local product management in international product introductions of consumer goods. It is based on the

assumption that the process of international product introductions today is highly standardized and centralized. We report the results of a survey in the consumer goods industry. These show that the international market introduction is primarily initiated and led by a regional or global product management. Innovation departments and lead countries play a minor role. From the perspective of the local product management the cooperation with the central department is evaluated overall as positive – opposite to often described interface-, acceptance- and motivation problems. But the cooperation could be improved: information transfer with the local product management should be increased and the local market differences should be taken much more into account.

Literatur

- ¹ Vgl. Nelson, E: Rallying the Troops at P&G – New CEO Lafley Aims to End Upheaval by Revamping Program of Globalization. In: Wall Street Journal, 2000, 31. August, S. B.1.
- ² Vgl. Scholz-Ligma, J.: Internationales Marketing – Think global, act local. In: Mahnkopf, B. (Hrsg.): Management der Globalisierung, Berlin 2003, S. 124 ff.
- ³ Vgl. Köhler, R.: Beiträge zum Marketing Management: Planung, Organisation und Controlling, 3. erw. Aufl., Stuttgart 1993, S. 133.
- ⁴ Vgl. Lang, F.: Von der Innovation zum Markterfolg: Der Crashkurs für Praktiker, Frankfurt/Main, New York 1997, S. 57.
- ⁵ Vgl. Diller, H.: Grundprinzipien des Marketing, Nürnberg 2002, S. 59 ff.
- ⁶ Zu grundsätzlichen Modellen der Organisation des internationalen Marketings und insbesondere zu Formen der Organisation des Produktmanagements siehe z.B. Johansson, J. K.: Global Marketing, 3. Aufl., New York 2003, S. 571 ff.
- ⁷ Vgl. Golder, P.: Insights from Senior Executives about Innovation in International Markets. In: Journal of Product Innovation Management, 17. Jg., 2000, Heft 5, S. 334.
- ⁸ Vgl. Graber, D. R.: How to Manage a Global Product Development Process. In: Industrial Marketing Management, Jg. 25, 1996, Heft 6, S. 485.
- ⁹ Vgl. Schuh, A./Dohrau, N.: Product-Management im Wandel? Eine Untersuchung des gegenwärtigen Zustandes und aktueller Entwicklungen in der österreichischen Konsumgüterindustrie. In: Der Markt, 34.Jg., 1995, Heft 2, S. 86; Aaker, D.; Joachimsthaler, E.: The Lure of Global Branding. In: Harvard Business Review, 77. Jg., 1999, Heft 6, S. 143.
- ¹⁰ Vgl. Morner, M.: Organisation der Innovation im Konzern, Wiesbaden 1997, S. 174 ff.; Pay, Diana de: Die Organisation von Innovationen, Wiesbaden 1989, S. 27 ff.
- ¹¹ Vgl. Murphy, C.: Innovation Masterminds: How Do FMCG Giants Organise Their New Product Development?. In: Marketing, 2003, 15. Mai, S. 24 ff.
- ¹² Vgl. Pay, D. de: Die Organisation von Innovationen, Wiesbaden 1989, S. 28.
- ¹³ Vgl. Kreutzer, R.: Lead-Country-Konzept. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 16. Jg., 1987, Heft 8, S. 416.
- ¹⁴ Vgl. ebd. S. 417.
- ¹⁵ Vgl. Schröder, H.-U.: Globales Produktmanagement: Eine empirische Analyse des Instrumenteinsatzes in ausgewählten Branchen der Konsumgüterindustrie, Frankfurt am Main u.a. 1996, S. 184 ff.; Bolz, J. : Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung, Darmstadt 1992, S. 153 f.
- ¹⁶ Vgl. Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E.: Organisation: Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 2002, S. 7 ff.
- ¹⁷ Vgl. Moenaert, R.; Caeldries, F.; Lievens, A.; Wauters, E.: Communication Flows in International Product Innovation Teams. In: Journal of Product Innovation Management, 17. Jg., 2002, S. 373.
- ¹⁸ Vgl. Boutellier, R.; Lach, C.: Produkteinführung: Herausforderung für Marketing und Logistik, München 2000, S. 84 f.
- ¹⁹ Hierzu Reger, G.: Koordination und strategisches Management internationaler Innovationsprozesse, Bamberg 1997, S. 57.